

# L'ENTREPRISE : COMMUNICATION ET LÉGITIMITÉ\*

Romain LAUFER

\* Une première forme de cet article avait fait l'objet d'une conférence organisée par l'IREP, conférence publiée dans les cahiers de l'IREP (Institut de Recherches et d'Etudes sur la Publicité, 62 rue de la Boétie, Paris 75008)

**D**ans son sens le plus général, le mot Communication désigne la mise en relation de deux entités (objets ou organismes) Tout système social pouvant être défini comme un système de relations entre individus ou organisations, on voit mal ce qui limite l'extension de la notion de communication, en particulier lorsqu'on l'applique à l'entreprise qui produit des biens et des services pour les vendre à des clients On serait tenté de dire que tout, et de tout temps, depuis que l'entreprise existe, est communication Pourtant, force est de reconnaître qu'il a fallu attendre que Chester Barnard écrive « The Function of the Executive » pour que cette plate évidence devienne la théorie moderne de l'entreprise<sup>1</sup> Chacun s'accorde à dire cependant que la place de la communication dans l'entreprise ne cesse de croître en importance, au point de devenir l'une des préoccupations centrales des managers et l'objet de stratégies de plus en plus nombreuses, de techniques de plus en plus précises et, faut-il ajouter, coûteuses Les noms de ces stratégies et techniques désignent des secteurs d'activité où prospèrent agences de conseil et prestataires de services divers il peut

s'agir de la communication institutionnelle, de la communication interne, de la communication financière, de la communication en matière de recrutement, de la communication de crise, etc

De cette importance croissante de la communication dans l'entreprise, il n'est sans doute pas d'indice plus net que la multiplication de directions de la communication rattachées le plus souvent à la direction générale des grands groupes Alors qu'elles étaient quasi inexistantes il y a seulement vingt cinq ans, leur présence est devenue désormais générale dans toute entreprise de quelque importance

Il y a quelque logique à ce que la notion de communication semble échapper aux efforts de définition précis, au point de pouvoir désigner presque tout dans la société (comme le mot culture auquel elle est parfois accolée), aussi bien que des techniques et des domaines d'activité tout à fait spécifiques C'est qu'il est difficile de contenir dans les limites d'une définition ce qui est voué à mettre en relation les éléments d'une entité donnée (objet ou organisme, en l'occurrence l'entité « extension de la notion de communication ») avec tout autre que nous pourrions lui associer (par exemple, pour pousser le raisonnement à sa limite, « l'ensemble des choses qui n'ont pas de relation avec la notion de communication ») C'est qu'il y a un certain rapport entre la notion de communication et la notion elle-même très générale de phénomène qui désigne ce avec quoi nous sommes en relation du seul fait que cela nous apparaît Ce rapport logique est le suivant du seul fait que deux choses nous apparaissent (constituent des phénomènes), elles sont reliées entre elles, ne serait-ce que par l'intermédiaire de notre perception Pris dans ce sens très général (sans doute trop général) cette association entre les notions de phénomène et de communication ne laisse en dehors de l'extension de leur définition que les « noumènes », « les choses en soi » qui, d'après Kant, échappent à notre connaissance Ainsi, peut-on soutenir que tout

(1) BARNARD, 1958, 1972

(sous-entendu tout le connaissable) est communication, et l'on comprend mal alors qu'il ait fallu attendre si longtemps pour accorder autant d'intérêt, de temps et d'argent à la communication, en particulier dans l'entreprise

A coup sûr, si le même mot peut désigner presque tout (tout ce qui nous apparaît comme pouvant être relié) et un ensemble d'activités considérées comme à la fois modernes et spécifiques (dotées d'une technicité très élaborée, voire liées au développement des nouvelles technologies), c'est qu'il est pris dans deux sens différents. Reste à définir cette différence. Pour y parvenir, nous partirons de deux façons de décrire l'activité de l'entreprise. Prenons le modèle du marché. Si l'entreprise constitue la partie offre d'un système de relation entre offre et demande et si ce modèle existe depuis que l'économie politique moderne l'a formulé (à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle), on voit mal en quoi les entreprises seraient plus communicantes aujourd'hui que jadis. La théorie économique nous décrit du reste le marché comme le lieu d'un intense échange d'informations. Elle va même plus loin, elle dit que l'information de tous les acteurs économiques est parfaite. On voit donc mal les progrès que la communication d'information pourrait faire dans un tel système. A moins qu'il ne s'agisse pas de progrès, mais au contraire de recul, ce qui conduit alors à une hypothèse : c'est parce que l'information devient moins parfaite qu'il est nécessaire de mettre en place des procédures conscientes et spécifiques pour faire ce qui jadis se faisait, en principe, sans coût et en tout cas ne nécessitait pas le développement de techniques spécifiques, propres à devenir l'occasion d'enseignement (à travers les cours et manuel de communication) et de vente (à travers l'activité des sociétés de service).

Prenons un deuxième exemple : la relation au sein de l'usine entre l'ingénieur « taylorien » et son ouvrier. Qu'il y ait là de la communication, on peut en trouver la preuve dans la façon dont Taylor a écrit le dialogue type entre le manutentionnaire et l'ingénieur qui veut lui enseigner le bon

geste (le « one best way »), aidé du principe d'une rémunération liée à la performance. Et pourtant, bien qu'il s'agisse là à coup sûr de ce que nous appelons communication, il est peu de spécialistes modernes de ce domaine qui reconnaîtraient dans ce dialogue la mise en oeuvre de leurs principes d'action. La différence entre communication (ancienne) et communication (moderne) se décrit dans ce cas sous l'angle du progrès. On a l'habitude désormais de critiquer le taylorisme. Cette habitude est si ancienne qu'elle est devenue un lieu commun du management : on peut même dire que le management moderne est construit sur les ruines du taylorisme.

Sur ce point, l'un des énoncés les plus courants de la théorie managériale moderne qui est aussi un énoncé des conceptions modernes de la communication, consiste à opposer une communication dominée par la ligne hiérarchique qui va du haut en bas (ce que Mc Gregor appelait la théorie X) et une communication où la première place est donnée à la communication remontant du bas de la hiérarchie vers le haut (« Théorie Y »). Ceci est si vrai que beaucoup aujourd'hui refuseraient d'appliquer le mot communication à une relation qui ne pourrait s'établir dans les deux sens. Reste à comprendre comment la théorie X a pu fonctionner si longtemps et apparemment avec suffisamment d'efficacité pour pouvoir être considérée comme l'origine de la grande industrie moderne. La meilleure manière de connaître la réponse qu'aurait donné à cette question un tenant du taylorisme, c'est encore de lire Taylor lui-même. Or celui-ci donne une justification à la fois très élaborée et très précise : c'est parce que l'ingénieur sait et parce que l'ouvrier reconnaît que l'ingénieur sait que celui-ci ne discute pas les ordres qu'il reçoit. Si désormais l'information n'est pas parfaite (il faut pour la gérer faire fonctionner le dispositif de la relation hiérarchisée, ce qui s'apprend dans les livres de Taylor et dans les écoles du « management scientifique »), elle est du moins reconnue comme pouvant être bonne, du moins dès que la bonne méthode taylorienne est connue. L'information n'est

plus parfaite, mais elle est la meilleure possible, elle est celle que procure le principe du « One best way »

C'est la remise en cause de la qualité de l'information (il n'y a pas de « One best way ») qui conduit à remettre en cause l'ordre hiérarchique et à mettre en place les techniques modernes de communication. Ainsi est-on conduit à la proposition suivante : la communication (l'échange d'information) n'est pas chose nouvelle dans l'entreprise. Ce qui est nouveau c'est la nécessité de développer des stratégies, des méthodes et des techniques de plus en plus conscientes, formalisées et coûteuses pour gérer ces communications. Le développement de ces stratégies, de ces méthodes et de ces techniques n'est rien d'autre que l'expression d'une difficulté croissante qui affecte les processus de communication.

Pour analyser ces évolutions dans les domaines de la communication d'entreprise, pour essayer de comprendre pourquoi l'entreprise communique, de savoir ce qu'elle communique et comment elle doit communiquer, nous partirons d'une analyse des processus sociaux considérés comme processus de communication afin de décrire à la fois l'histoire des modèles de l'entreprise et les modèles et techniques de communication qui leur correspondent.

Une telle analyse sera rendue possible grâce à une problématique développée depuis une vingtaine d'années et appliquée à la fois au management, aux nouvelles technologies et aux processus sociaux en général. Cette problématique est fondée sur les notions de légitimité et de système de légitimité<sup>2</sup>.

### **Histoire de la légitimité de l'entreprise**

L'histoire de la légitimité de l'entreprise se déroule en trois étapes. Sur le schéma suivant, on peut suivre l'évolution de la représentation graphique du marché

#### *Première étape*

La carte du marché ressemble tout à fait à celle de l'Océan d'après Lewis Carroll, c'est-à-dire que l'on n'y distingue rien. Pourquoi ? Parce que dans le marché libéral, l'entreprise est atomistique. Elle n'a pas de contour visible, on pourrait même dire qu'elle est invisible. Si l'on ne peut la voir, c'est qu'elle est toute petite. Quatre expressions pourraient caractériser l'entreprise libérale : la maximisation du profit, la concurrence pure et parfaite, le risque de l'entrepreneur, le droit de propriété. Ces quatre éléments sont nécessaires et suffisants pour constituer le système de légitimité de l'entreprise libérale.

Que faut-il en déduire du point de vue de la communication interne ou externe ? D'abord qu'il n'y a pas communication externe ou du moins que celle-ci se limite strictement aux prix et aux quantités. De même, la communication interne se réduit-elle à rien ? Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas d'intérieur dans une entreprise libérale, l'atomicité suppose qu'elle soit invisible. Le contrat de travail s'analyse lui-même comme un achat et une vente sur un marché qui est celui du travail. Si le patron de l'entreprise est seul maître à bord, c'est tout simplement parce qu'il est seul à bord.

De là, il résulte que dans l'entreprise libérale, il n'y a pas de langage interne, pas de management. On oublie toujours que les écoles de gestion ne sont pas contemporaines de l'entreprise libérale. Elles ne sont nées qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis comme en France. Quant au marketing, il n'existait pas comme matière constituée avant la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Les premiers cours remontent à 1895 à l'Université d'Etat de l'Ohio, et les premiers ouvrages datent du début du XX<sup>e</sup> siècle. Il n'y a donc pas jusque là de communication externe formelle sur les produits : la première grande campagne de Procter & Gamble date des années 1870-1875.

(2) LAUFER/BURLAUD, 1980  
LAUFER/PARADEISE, 1982

### *Deuxième étape la première crise*

D'où provient-elle ? Certaines entreprises sont devenues tellement grandes qu'on ne peut plus dire qu'il y ait concurrence pure et parfaite (Du Pont de Nemours, Vanderbilt, etc.) Elles sont désormais visibles. Que faire ? Une solution consiste à ajouter une « rustine symbolique ». Quand il y a un trou dans un discours, le mieux est de faire une reprise. Une reprise dans un discours consiste à ajouter une phrase au bon endroit. Et l'endroit où l'on met les phrases qui doivent réparer les difficultés du discours rationnel-légal, c'est le droit. Si, par exemple, on ajoute une phrase du type « il est interdit d'être trop grand » - ce qui est la loi anti-trust - on est du même coup assuré que les entreprises sont suffisamment petites pour qu'il y ait concurrence pure et parfaite. Voilà le système qui s'instaure aux Etats-Unis à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

A quoi cela conduit-il du point de vue de la communication interne et externe ? Du point de vue de la communication externe, l'entreprise reste invisible. Pourquoi ? Si elle devient visible, c'est qu'elle devient trop grande, ou plus précisément, que quelqu'un le lui reproche. Mais désormais, il existe un juge spécialiste de la taille. On lui présente l'entreprise. S'il dit qu'elle est trop grande, on la coupe en morceaux suffisamment petits (c'est le cas de Standard Oil). Sinon, on la laisse entière. La crise de légitimité correspond à une crise d'identité. C'est même la crise d'identité par excellence : celle dont on ne sait si l'on va sortir un ou plusieurs. Du point de vue de la communication externe, un discours public sur le produit se développe : le marketing.

Pour la communication interne, il devient nécessaire de développer un langage commun, le management, et de l'enseigner dans les business schools. Le discours légitime, ainsi que nous l'avons vu, c'est la science. Il est donc tout à fait normal que le premier discours légitime sur le fonctionnement interne de l'entreprise soit connu sous le nom de management scientifique.

Revenons à la représentation graphique du marché. Quand une entreprise devient visible, c'est qu'elle a une commune mesure avec l'océan, ce qui lui permet d'aller rejoindre un port. On peut appeler cette commune mesure la part de marché. n fois la part de marché devient l'océan. Elle peut aller quelque part. Alors que l'entreprise classique n'avait pas de stratégie, mais juste une tactique (qui consistait à flotter), désormais, la grande entreprise a à la fois une tactique (« je dois flotter »), et une stratégie (« je vais vers un port »). Le problème se complique quand il y a diversification dans la mesure où, à ce moment-là, il y a juxtaposition d'entreprises dans un groupe. On doit alors distinguer trois niveaux : la stratégie, les opérations, la tactique. La stratégie consiste à choisir les ports que chaque bateau doit atteindre. L'opération consiste à conduire chaque bateau à son port. La tactique consiste à faire que tout flotte.

### *Troisième étape*

A partir des années 1945-1960, l'entreprise devient tellement grande face à son environnement que même les ports qui ne sont pas visés par la flotte, reçoivent du pétrole quand ce n'est pas la marée noire. Cette image entend souligner l'effet de l'entreprise sur son environnement est visible non seulement par les consommateurs, mais par l'ensemble du public. On voit aussi que l'action de l'entreprise sur son environnement est tellement puissante que celui-ci en est changé, et qu'immédiatement, cela rétroagit. Cela conduit à ce que variables internes et variables externes tendent à se confondre, on ne peut plus très bien savoir ce qui est dedans et ce qui est dehors, ce qui est très important du point de vue de la communication.

Comment cela se traduit-il au niveau des objectifs ? Un discours sur la responsabilité sociale va s'adjoindre au discours classique (Par exemple, on publiera un bilan social). L'entreprise devenant visible, elle doit avoir une communication externe. Désormais, on communique, parce qu'on n'a plus le droit, en quelque

sorte, de ne pas avoir de communication externe. Le management devient management du pouvoir visible. Cette notion, qui pourrait paraître abstraite, peut être rendue concrète à travers une opérationnalisation très simple. Le pouvoir de l'entreprise devient visible quand on parle de son management dans la grande presse.

Ainsi, après la menace de nationalisation des années 1978, une page entière dans *Le Monde* détaillait la stratégie des grands groupes industriels. Désormais, le management est public, et il n'est plus question de le concocter à l'abri des regards.

La communication interne ne peut plus être séparée de la communication externe. Il y a interférence entre le management (discours de communication interne) et la communication externe, tout simplement parce que la séparation entre le dedans et le dehors devient perméable. On ne sait plus où passe la limite. Prenons le cas de « *La Vie du Rail* », journal de la SNCF. Ce journal interne, vendu dans les kiosques, symbolise la confusion d'un espace public, celui des kiosques, et d'un espace privé, interne, qui serait celui de l'organisation.

Que dire encore des entreprises qui se trouvent dans cette situation ? Prenons le cas extrême d'entreprises qui ne font plus de profit. Dans ce cas, la maximisation du profit peut difficilement apparaître comme un principe suffisant. Toutefois, ce qui est grave, ce n'est pas qu'elles ne fassent pas de profit, mais qu'elles ne fassent pas faillite, car dans le système de légitimité libéral, sans risque de faillite, il n'y a pas d'entreprise légitime. D'où une série de justifications nécessaires. Pourquoi ne font-elles plus faillite ? Pour trois ordres de raison : sauvegarder un bassin d'emplois, améliorer la balance commerciale, et préserver l'indépendance nationale. Désormais, c'est par la communication que l'on gère la légitimité de l'organisation.

### **Que communiquer ?**

À la question pourquoi communiquer, nous venons de répondre parce qu'il y a crise des systèmes classiques de légitimité.

La question qui maintenant se pose, est « que communiquer ? » « Quel est le contenu de la communication ? » On peut donner une réponse extrêmement simple : il faut communiquer un management communicable. Le management devient public : il faut qu'il soit accepté, il faut qu'il soit légitime. Pour cela, il faut qu'il soit communiqué, donc compréhensible.

De même que le marketing se distingue d'une simple réclame par le fait qu'il inclut la définition ou la redéfinition du produit au lieu de se contenter de le promouvoir, de même la communication externe (et donc interne) du management doit partir d'une définition (ou une redéfinition) du management au lieu de se contenter d'être un élément qui vient s'ajouter à une pratique et à des décisions définies sans tenir compte du fait qu'ils devront être communiqués.

Prenons l'exemple de Gaumont, firme dominante sur son marché. Il n'a pas manqué de rapports administratifs pour savoir s'il fallait la couper en morceaux et la rendre ainsi légitime, accepter ou non le GIE qu'elle avait constitué, etc ? Il y a eu de grands débats. L'une des réactions de Gaumont a été de définir une politique de produits légitimes en avançant nous avons deux types de produits : les produits commerciaux (le secteur privé), et « le Messie », un Bresson de temps en temps, les Opéras sur lesquels on perd de l'argent, mais tout cela c'est le cinéma français. Donc nous, Gaumont, nous définissons non pas comme des gens qui faisons du profit avec des films, mais comme gérants du cinéma français, et comme nous le gérons, non pas en bon père de famille, mais dans une quasi perspective de service public, nous méritons notre autonomie. C'est d'ailleurs ce qui a été exprimé par les avis gouvernementaux. Finalement, Gaumont prend des risques dans des domaines où il ne gagne pas d'argent, ce qui justifie son poids global. Ceci est important stratégiquement puisque cela garantit l'autonomie du groupe vis-à-vis d'une intervention publique.

On pourrait penser aussi aux magasins Leclerc dont la stratégie est centrée sur la

défense de la concurrence et la lutte pour les prix les plus bas (avec comme slogan « le parti prix » ou « encore des bastilles à prendre »)

Autre exemple ayant trait à une grande entreprise. Sa publicité disait en substance « Oui, nous sommes un groupe dominant dans notre secteur, mais nous aidons au financement des PME ». Par là, ce grand groupe déclarait qu'il renforçait le principe de légitimité fondamental de la société qui est la libre entreprise. Ceci se fera de plus en plus. Pour les très grosses entreprises, c'est une technique de légitimation que d'avoir des fonds d'encouragement à la PME.

#### *Ces exemples montrent*

- que la notion de système de légitimité permet de comprendre et donc de développer une argumentation correcte,
- que cette communication suppose une modification effective du management. Ici le financement de PME qui n'était pas envisagé avant, là une politique de prix, là encore une politique de produit.

### **Comment communiquer ?**

De ce qui précède, on peut déduire trois directives

- On communique en construisant un langage commun, valable dedans et dehors
- On communique en utilisant les trois systèmes de légitimité définis par Max Weber
- On communique en respectant les règles propres à chacun de ces systèmes (charismatique, traditionnel, rationnel-légal)

Dans le cas de l'entreprise, le langage commun, c'est la management. On peut définir le management comme un langage administratif particulier. Un langage administratif peut se définir à l'aide de trois conditions : une condition de syntaxe, une condition sémantique et une condition de légitimité.

**La condition de syntaxe** L'entreprise est le sujet de l'action. Il faut qu'une entité agisse. Pour cela, d'une part, il faut que sa définition ne soit pas trop embrouillée, et d'autre part, que dans la phrase qui définit l'action ou la décision, cette entité soit le sujet de l'action et en porte la responsabilité.

**La condition sémantique** Il faut que ceux qui utilisent le langage administratif croient qu'il décrit bien le monde. C'est la raison pour laquelle le langage commun ne peut être construit qu'après étude des systèmes de croyances des gens dedans et dehors. Il s'agit de mettre en cohérence les visions des différents acteurs afin de produire une représentation du monde commune.

**La condition de légitimité** Il faut que dans ce langage, les intérêts de l'individu, de l'organisation et de la société soit globalement compatibles.

### **Utilisation des trois systèmes de légitimité**

On a dit précédemment que ce langage doit être construit et utiliser les trois systèmes de légitimité de Max Weber. En effet, puisqu'il y a crise de légitimité, ni la raison, ni la tradition, ni le charisme ne peuvent suffire. Il faut donc faire feu de tous bois et créer un composite avec l'ensemble des arguments possibles. Du point de vue de la tradition, ce sera, par exemple, la construction de l'histoire de la société qui constituera typiquement un mode d'argumentation traditionnel. Le charisme pourra être fondé sur le leader ou sur l'identité très forte de l'organisation elle-même, telle que son logo la représente. La mise en jeu des méthodes pourra s'effectuer par l'utilisation de l'analyse de système forme du langage rationnel apte à décrire le monde désormais. De cette façon, on construit un langage commun, qui utilise les trois systèmes de légitimité et qui sera valable dedans et dehors.

Encore une fois, communication interne et communication externe doivent être

coordonnées et les règles de chaque système respectées. L'intérêt de cette démarche est de dire que si globalement, du point de vue des systèmes de légitimité « classiques », cela peut apparaître comme un bric à brac, ou si l'on veut un « bricolage ». Localement, chaque argument doit respecter des règles de syntaxe correspondant au système de légitimité invoqué. Ces règles peuvent être définies.

Pour terminer, nous allons prendre des exemples d'arguments utilisés. Ce peut être Rhône Poulenc qui, dès 1979, avant sa nationalisation, achetait un espace publicitaire dans les grands quotidiens pour publier un « Plan Textile » puis, un an après, ses résultats. Ainsi la réorganisation de l'entreprise passait par une action de communication auprès du grand public.

Darty avec le « Contrat de confiance » argumente en terme de légitimité. Ceci a été développé dans une campagne « Question de confiance » où l'on demandait au public de voter afin de faire connaître ses désirs à l'entreprise. Ainsi la mise en scène de la légitimité politique a-t-elle pu être utilisée par une entreprise.

Plus qu'une question de technique, la place de la communication dans l'entreprise est une question de principes, principes de légitimité dont le défaut impose à toute organisation de justifier sa présence et son action dans l'espace public auprès de tous ceux qui ont affaire à elle. En d'autres termes, c'est une question de principe (la crise du système de légitimité rationnel-légal) qui permet de rendre compte de l'émergence des techniques de communication au premier plan des préoccupations de l'entreprise.

La nouvelle place des préoccupations de communication dans la vie de l'entreprise justifie le succès qu'y rencontrent les technologies de l'information. Elle ne permet cependant pas de rendre suffisamment compte de la contemporanéité entre le développement des nouvelles technologies et celui de la place de l'opinion dans la vie sociale. Pour aller plus loin dans ce sens, il aurait fallu traiter en détail des modèles épistémologiques sous-jacents à chacune des trois périodes du système de légitimité rationnel-légal, ce qui aurait conduit à dépasser le cadre du présent article.

---

## RÉFÉRENCES

---

BARNARD (Chester) - The function of the Executive - Harvard University Press, 1958, 1972

LAUFER (Romain) - The question of the legitimacy of the computer - an epistemological point of view - in Berleur et alii The information society Evolving Landscape, Springer Verlag, 1990

LAUFER (Romain), BURLAUD (Alain) - Management public gestion et légitimité - Dalloz, 1980

LAUFER (Romain), PARADEISE (Catherine) - Le prince bureaucrate Machiavel au pays du Marketing - Flammarion, 1982